

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Вивчення теорії і практики процесного підходу до управління дає можливість стверджувати, що важливою проблемою переходу вітчизняних підприємств на засади процесної організації є оцінювання результативності бізнес-процесів. Воно передбачає зіставлення значень показників, які характеризують протікання бізнес-процесів з прийнятим еталоном, зразком або нормативом. Це дозволяє отримати об'єктивні дані про стан бізнес-процесів; узгодити їх взаємодію; виокремити пріоритетні та проблемні бізнес-процеси з метою обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на їх поліпшення.

Алгоритм оцінювання результативності бізнес-процесів відобразимо на рис. 1

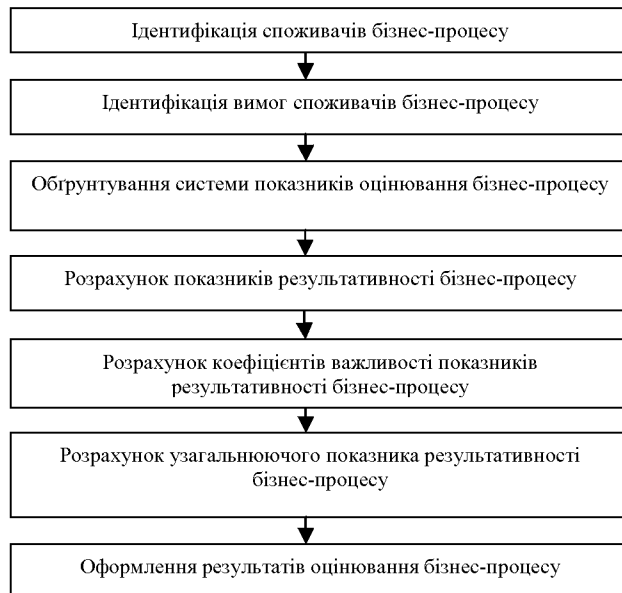


Рис. 1. Алгоритм оцінювання результативності бізнес-процесу

Оскільки всі бізнес-процеси підприємства функціонують взаємопов'язано та взаємодіють між собою, тому необхідно встановити для

кожного з них – власників, входи, виходи, постачальників, споживачів. Представимо основні атрибути бізнес-процесу «Закупівельна логістика» (табл. 1).

Таблиця 1

Атрибути бізнес-процесу «Закупівельна логістика»

Цілі бізнес-процесу	Вхід	Вихід	Власник	Споживач (замовник)
Своєчасне забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами	План виробництва; Інформація про ринки постачальників матеріальних ресурсів	Придбані матеріальні ресурси (основні, допоміжні)	Керівник відділу логістики	Заступник директора з виробництва Керівники відділів інфраструктури підприємства; і т.д.

Формуючи показники результативності бізнес-процесу необхідно враховувати вимоги споживачів цього процесу. Так, вимогами споживачів бізнес-процесу «Закупівельна логістика» є отримання необхідних матеріальних ресурсів відповідного обсягу, структури, асортименту, якості та у заявлений термін. Вказані вимоги і формують систему показників його результативності. До них належать :

- коефіцієнт забезпечення плану виробництва продукції договорами на постачання матеріальних ресурсів;
- коефіцієнт ритмічності надходження основних матеріалів за окремими постачальниками і в цілому по підприємству;
- коефіцієнт виконання договорів постачання матеріальних ресурсів за обсягом, структурою, асортиментом, якістю за окремими постачальниками і в цілому по підприємству;
- величина логістичних витрат за окремими постачальниками і в цілому по підприємству.

Показник може розглядатися як результативний, якщо він відповідає певним вимогам. До них відносять: доречність (зв'язок із стратегією діяльності підприємства); кількісний вимір; оперативність (доступність визначення); економічність (вартість збору і обробки інформації для його розрахунку не повинні переважати ефект від його застосування); зрозумілість (однозначність тлумачення); релевантність (можливість впливу на його величину); несуперечності (ріст одного не повинен відбуватися за рахунок іншого); адекватність (відповідність об'єктивній дійсності), динамічність (відображати динаміку змін у стані бізнес-процесу).

Тут варто вказати на те, що результативні показники можуть мати фінансовий і нефінансовий характер, бути кількісними і якісними. Для них необхідно встановити одиниці вимірювання, методику розрахунку, методи і

джерела отримання даних, періодичність оцінювання, відповідальну особу за досягнення бажаного рівня.

Для оцінювання узагальнюючого показника результативності бізнес-процесу необхідно сумувати добутки окремих показників результативності бізнес-процесу на їх коефіцієнти важливості, які встановлюються експертним шляхом. У ролі експертів можуть виступати керівники структурних підрозділів, власники бізнес-процесів, а також представники вищого керівництва. Результат розрахунку варто оформити у вигляді окремих звітів.

Оцінюючи результативність бізнес-процесів, слід встановити не тільки рівень відхилення його реального стану від стандартного, але і визначити допустимий рівень відхилень та межі, вихід за які потребує оперативного втручання. Такі відхилення вимагають детального вивчення. Чим важливіший показник, чим сильніше відхилення, тим вищим є ранг керівника, вплив якого необхідний.

Значення узагальнюючого показника результативності дає можливість встановити рівень їх проблемності та ранжувати у порядку пріоритетності для наступної оптимізації. Шкалу оцінювання результативності можна сформулювати користуючись методами експертної оцінки з використанням таких градаційних рівнів:

від 0% до 40% – бізнес-процес не є результативним. Мета і завдання не були досягнуті. Це вимагає втручання власників і здійснення термінових коригувальних дій для усунення причин невідповідностей. Для цього необхідно детально проаналізувати бізнес-процес.

від 41% до 65% – низький рівень результативності бізнес-процесу, тому він, як і попередній, вимагає ретельного вивчення для прийняття термінових виважених рішень спрямованих на його поліпшення та усунення причин невідповідностей;

від 66% до 75% – середній рівень результативності бізнес-процесу. За таких умов мета і завдання частково досягнуті. Однак, потрібно сформулювати варіанти управлінських рішень коригувального характеру;

від 76% до 85% бізнес-процес результативний. Мету в цілому досягнуто, а завдання частково виконано, однак для досягнення стандартних параметрів варто розробити попереджувальні заходи;

від 86% до 100% високий рівень результативності бізнес-процесу. Встановлені мета і завдання практично досягнуті. Бізнес-процес не потребує втручання. Оскільки основною вимогою процесного підходу є постійне удосконалення бізнес-процесів, то досить важко одразу підібрати показники його результативності. Даний факт зумовлює необхідність встановлення порядку їх перегляду після оцінювання корисності, адекватності застосування та трудомісткості збору інформації для розрахунку.